



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD**

MARIA ONIVIA ALMEIDA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL: ESTUDO DE
CASO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA DO SUPERIOR TRIBUNAL
DE JUSTIÇA (STJ)**

Brasília
2010

MARIA ONIVIA ALMEIDA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL: ESTUDO DE
CASO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA DO SUPERIOR TRIBUNAL
DE JUSTIÇA (STJ)**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, em Gestão e Administração Pública.

Orientadora: Prof. MSc. Anelise Pereira Sihler

Brasília
2010

MARIA ONIVIA ALMEIDA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL: ESTUDO DE
CASO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA DO SUPERIOR TRIBUNAL
DE JUSTIÇA (STJ)**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de
Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito
para obtenção de Certificado de conclusão de
Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, em Gestão e
Administração Pública.

Orientadora: Prof. MSc. Anelise Pereira Sihler

Brasília, 09 de dezembro de 2010.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. MSc. Joana D'arc Bicalho Félix

*Dedico este trabalho a minha família,
especialmente aos meus pais, pelo apoio
e incentivo.*

AGRADECIMENTOS

A minha gratidão ao Superior Tribunal de Justiça (STJ), que oportunizou a minha participação neste curso de Pós-graduação.

Aos professores e colegas de turma, com quem tive uma convivência de muito aprendizado e crescimento.

À professora Anelise, pela orientação e compreensão.

Agradeço a Deus, que me abençoou com o dom da inteligência e tem me dado à graça de lutar para conquistar meus objetivos. A ele todo louvor e glória.

“A mensuração é a linguagem com a qual descrevem as organizações estratégicas.” (David Norton)

RESUMO

Este trabalho teve o objetivo principal de analisar o papel da Avaliação de Desempenho Funcional dos servidores da Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Trata-se de um estudo de caso, que buscou investigar os mecanismos de um sistema formal de avaliação de desempenho implantado na organização e que recentemente passou por uma reformulação. A metodologia utilizada foi composta de aplicação de questionários, análise documental da legislação que institui a avaliação de desempenho no STJ e revisão da literatura atinente ao tema. A pesquisa descritiva foi aplicada a uma amostra de 50 servidores, de um quadro geral composto por 194. Buscou-se verificar as práticas adotadas pelos avaliadores e o possível alinhamento aos objetivos da política de gestão de pessoas do STJ. Os resultados mostraram que na Secretaria Judiciária, o processo de Avaliação de Desempenho Funcional, segundo a ótica dos avaliados, não atende as expectativas da política de gestão de pessoas. Coexistem na Secretaria Judiciária práticas de uma gestão participativa e práticas de uma gestão tradicional, que adota procedimentos ultrapassados. Procedimentos que não atendem as necessidades da Administração Pública Moderna. Constatou-se, ainda, que a gestão tradicional é a que predomina na unidade estudada.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. Administração Pública.

ABSTRACT

This work had the aim of analyzing the role of the Functional Performance Evaluation of the servers from the Judicial Secretariat of the Superior Court of Justice (STJ). This is a case study that investigated the mechanisms of a formal system of performance appraisal and deployed in your organization who recently underwent a makeover. The methodology consisted of questionnaires, documentary analysis of the legislation establishing the Supreme Court in the performance evaluation and review of the literature regards the subject. A descriptive survey was administered to a sample of 50 servers, a general framework composed of 194. Sought to verify the practices adopted by the evaluators and the possible alignment with policy objectives of management people from the Supreme Court. The results showed that the Judicial Secretary, the process of Functional Performance Evaluation, evaluated from the perspective of, does not meet the expectations of the policy of managing people. Coexist in the Judicial Department of a participatory management practices and traditional management practices, adopting procedures exceeded. Procedures that do not meet the needs of modern public administration. Noted also that the traditional management is that which prevails in the unit studied.

Keywords: Performance Evaluation. Personnel Management. Public Administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro comparativo do Antigo GD e o atual GD.....	25
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grau de escolaridade dos servidores.....	30
Tabela 2 – Tempo de serviço na instituição.....	31
Tabela 3 – Percentuais de aplicabilidade.....	32

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
1.1 – O valor das pessoas para as organizações.....	13
1.2 – A Avaliação de Desempenho Funcional.....	14
1.3 – Métodos de Avaliação de Desempenho Funcional.....	17
1.4 – Avaliação de Desempenho na Administração Pública.....	20
1.5– A importância e os objetivos da Avaliação de Desempenho.....	22
1.6 - O Sistema de Avaliação de Desempenho do Superior Tribunal de Justiça.....	24
2 – METODOLOGIA.....	27
2.1 – Tipo de Pesquisa.....	27
2.2 – População e Amostra.....	27
2.3 – Instrumento da pesquisa quantitativa.....	28
2.4 – Procedimentos de coleta de dados.....	29
2.5 – Análise dos dados obtidos nos questionários.....	29
3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A.....	44

INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem passado por grandes desafios. Dentre as grandes mudanças, destaca-se a gestão orientada para resultados. Cada vez mais, busca-se acompanhar, medir e monitorar a ação dos gestores e servidores públicos. O perfil desejado do novo servidor público requer novas habilidades. Ao novo servidor é indispensável: competitividade, efetividade, eficiência; habilidades comparadas às dos empregados do setor privado.

Drucker (2002) diz que a Administração Pública tem caráter estratégico para o desenvolvimento econômico, social e político de uma nação. Ciente do seu papel, as organizações públicas vêm se esforçando para melhorar o desempenho e a prestação de serviços à sociedade. A Administração Pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. A velha estrutura burocrática entrou num processo de obsolescência, sendo substituído por um novo modelo, classificado como modelo gerencial.

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano. E a força de trabalho precisa estar apta a promover as mudanças no ambiente institucional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos, bem como uma política de gestão de pessoas eficiente. Nesse sentido, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) tem investido tanto na qualificação dos servidores, quanto na implantação e manutenção de uma política de gestão de pessoas que atenda os anseios da nova Administração Pública.

Nesse contexto, a Gestão do Desempenho é uma ferramenta indicada para buscar melhores índices de produtividade. A Avaliação de Desempenho surge para contribuir para uma administração mais eficiente. Mas avaliar o desempenho de pessoas na

Administração Pública não é tarefa simples, devido às questões culturais que envolvem paternalismo, um entrave para o desenvolvimento de uma política de pessoal eficiente.

Apesar da dificuldade, por parte dos administradores, de gerir o desempenho das pessoas, esse procedimento é de suma importância para o alcance de metas e objetivos da instituição. De forma geral, sem que haja uma mensuração e avaliação de desempenho adequada, os gestores podem encontrar dificuldades para comunicar as expectativas de desempenho a sua equipe, identificar falhas, fornecer *feedbacks* e solucionar os problemas decorrentes e relacionados ao desempenho da equipe (RUMMLER; BRACHE, 1994).

O presente trabalho se justifica por tratar de um tema relevante para a Gestão de Pessoas. Tanto para as organizações públicas, como também para o setor privado. Contudo, trata-se de uma ferramenta de difícil utilização nas organizações públicas, sendo necessário identificar as causas que interferem na sua funcionalidade. Por ser um procedimento adotado pela organização estudada, o aprofundamento do tema torna-se imprescindível. Uma vez que os resultados, auferidos no processo avaliativo, poderão trazer consequências relevantes no que diz respeito ao planejamento estratégico e desenvolvimento da instituição.

É preciso discutir o gerenciamento adequado do desempenho das pessoas na Administração Pública, por tratar de um tema relativamente novo, pouco estudado. Ademais, o uso da ferramenta na Administração Pública necessita de aperfeiçoamento e adequação.

Assim, a partir do levantamento de literatura a respeito da Gestão do Desempenho nas organizações e da análise do Sistema de Avaliação de Desempenho implantado no STJ, o que se pretende neste estudo é que se possa identificar como os

avaliadores lidam com a ferramenta, sua relevância, a efetividade e os efeitos decorrentes da sua utilização. Dessa forma, o estudo pretende contribuir para a discussão do tema.

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar as práticas adotadas pelos avaliadores na Avaliação de Desempenho Funcional dos servidores da Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça – STJ, verificar através dos resultados da pesquisa se a ferramenta é utilizada como orienta a política de gestão de pessoas daquele órgão e sua eficácia e relevância no alcance dos objetivos propostos pela ferramenta.

Foram estabelecidos como objetivos específicos: conhecer a visão dos servidores da Secretaria Judiciária sobre o uso do Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional; analisar o perfil dos gestores/avaliadores e o nível de capacitação dos mesmos; verificar se a política de gestão de pessoas tem conseguido capacitar os avaliadores para utilizar de forma adequada a ferramenta de avaliação; investigar o nível de importância que é dispensado ao processo de avaliação, a participação efetiva dos avaliados e a troca de *feedback*; conferir o grau de comprometimento dos gestores com o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores; avaliar o grau de envolvimento da Secretaria Judiciária com as políticas de gestão de pessoas do STJ e compreender a Gestão do Desempenho de forma histórica através de estudos bibliográficos.

No primeiro capítulo, será apresentada a revisão bibliográfica sobre o tema da pesquisa, abordando diversos conceitos e teorias necessárias à melhor compreensão do assunto. O segundo capítulo descreve os aspectos metodológicos, com detalhamento da pesquisa realizada. No terceiro capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 O valor das pessoas para as organizações

O capital humano vem sofrendo significativa evolução dentro das organizações. Por muito tempo, pensou-se que o responsável pelo desenvolvimento das organizações fosse o capital, era uma crença generalizada no meio empresarial. Antigamente o homem era visto como um simples executor de tarefas, hoje as empresas passaram a enxergá-lo de forma diferente, o capital humano é visto como o principal fator de desenvolvimento das empresas.

A Gestão de Pessoas defende que as pessoas constituem o principal ativo de uma organização. A partir dessa concepção, surge a necessidade de investir nas pessoas. Elas podem ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização, dependendo da forma como são tratadas. Segundo Chiavenato (2005), para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

No passado, as pessoas eram consideradas como fator relacionado aos custos de produção das organizações, a tendência atual é considerar os recursos humanos como um ativo que se valoriza com o passar do tempo, a partir dos investimentos em seu desenvolvimento e profissionalização. Atualmente, o diferencial das organizações são as pessoas que administram e são responsáveis pelo desenvolvimento das organizações.

O valor das pessoas não é tão abstrato como parece. Ele pode ser medido através da Gestão do Desempenho, uma abordagem que permite às empresas consolidar o êxito através da medida e da melhoria contínua do desempenho dos seus colaboradores,

desenvolvendo as capacidades das pessoas e das equipes.

O principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe a funcionar tudo que seu intelecto absorveu através de uma educação sistemática, isto é, ideias e teorias, contrapondo-se ao indivíduo que põe em ação suas habilidades manuais e braçais. (DRUCKER, 1997, p.51).

Na visão de Drucker(1997), é o capital intelectual que determina o desenvolvimento das organizações. O capital humano passou a ser o principal fator de vantagem competitiva. Portanto, torna-se necessário investir cada vez nas políticas de gestão de pessoas, buscar conhecer as fontes de conhecimentos disponíveis na organização. Utilizá-los a serviço do aperfeiçoamento e desenvolvimento organizacional.

1.2 A Avaliação de Desempenho Funcional

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Segundo Chiavenato (1998), desde que o homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado.

A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha (LUCENA, 1992, p.35).

Registros históricos dão conta que, no século IV, São Ignácio de Loyola já avaliava o potencial dos Jesuítas, para tanto, utilizava-se de relatórios e notas das atividades. Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um Sistema

de Avaliação de Desempenho para medir o desempenho dos seus funcionários. Em 1880, o exército americano desenvolveu o seu sistema de avaliação e em 1918 a General Motors já havia implantado um sistema para avaliar seus executivos. No Brasil, a partir da Lei 284, de 28 de outubro de 1936, também chamada “lei do reajustamento”, é que foram fixadas as diretrizes do primeiro plano de classificação e de avaliação de desempenho de cargos na Administração Pública.

No entanto, os Sistemas de Avaliação de Desempenho só tiveram ampla divulgação e tornaram mais frequentes após a Segunda Guerra Mundial. A partir de então, verifica-se que cada vez mais as organizações vão em busca de novos modelos para adaptá-los a sua realidade e ao mundo moderno, apresentando tendências de sair do foco de apenas avaliar o desempenho e concentrar em gerenciá-lo.

De acordo com Chiavenato (2005, p.223),

A avaliação de desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

Para Pontes (1999), a avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Para Marras (2000), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.).

Bergamini e Beraldo (1988) trazem o seguinte conceito de Avaliação: “avaliar o desempenho é apreciar sistematicamente um subordinado a partir do trabalho feito, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho”. Carvalho e Nascimento (2002) acrescentam que se trata de um conjunto de técnicas, com a finalidade de se obter certo controle do comportamento humano, no que tange aos aspectos profissionais dos indivíduos no trabalho.

Um dos fatores preponderantes na determinação do sucesso do sistema de avaliação de desempenho, segundo Bergamini e Beraldo (1988), reside na escolha adequada do tipo ou tipos de instrumentos que se vão utilizar nesse processo. Como todo e qualquer procedimento administrativo dentro das organizações, a escolha do instrumento mais adequado está, primeiramente, ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho. Uma vez que se tenha bem claro aquilo que se pretende com ela, com maior facilidade será possível encontrar o tipo de instrumento mais recomendável. De acordo com o descrito acima, constata-se que definir o(s) objetivo(s) do sistema de avaliação de desempenho a ser implantado é condição *sine qua non*, para se alcançar resultados organizacionais bem sucedidos.

Segundo McGregor (1997), os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo: (1) fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamento e demissões; (2) é uma forma de dizer a um

subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; e (3) também estão sendo cada vez mais usados para instrução e aconselhamento do indivíduo.

Para Levinson (1997), a avaliação de desempenho tem três funções básicas: (1) fornecer *feedback* adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho; (2) servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes; e (3) fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

Almeida (1996) defende que a avaliação de desempenho deve ser definida como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. Segundo o autor, a avaliação de desempenho não constitui uma técnica de modificação de comportamento.

1.3 Métodos de Avaliação de Desempenho Funcional

Avaliar o desempenho de uma equipe de trabalho usando critérios de equidade e justiça e ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tão simples. Por esta razão muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação, de acordo com as peculiaridades de sua equipe (CHIAVENATO, 2005).

Existe uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados são: Escalas gráficas, Escolha forçada, Pesquisa de campo, Incidentes críticos e Listas de verificação.

Escalas gráficas não levam em consideração cargos individuais e utilizam como fatores de avaliação atitudes e comportamentos valorizados pela organização, tais como pontualidade, assiduidade, lealdade, honestidade e outros (CHIAVENATO, 2005). Um formulário que listas fatores na horizontal e os níveis ou graus de desempenho na vertical é utilizado. O método é criticado por sua superficialidade, generalização, subjetividade, rigidez e por reduzir a avaliação a valores numéricos.

O método de Escolha forçada também focaliza aspectos comportamentais, mas utiliza blocos de frases descritivas ao invés de pontuação. O avaliador é forçado a escolher uma frase de cada bloco para descrever o desempenho do funcionário. É de planejamento complexo, é pouco conclusivo e não permite uma visão global (CHIAVENATO, 2005).

Dentre os métodos tradicionais, a Pesquisa de campo é considerada o mais completo. É composto de quatro fases: entrevista entre gerentes e um especialista em avaliação, entrevista complementar, planejamento de providencias e acompanhamento de resultados. O formulário é composto de perguntas que guiam cada fase. É um processo demorado e caro, mas proporciona uma avaliação profunda e planejamento (CHIAVENATO, 2005).

O método de Incidentes críticos é tendencioso, baseia-se em instâncias de desempenho positivos e negativos e não no desempenho normal. Uma técnica sistemática, por meio da qual o avaliador observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas (CHIAVENATO, 2005).

O método de Listas de verificação é uma simplificação do método de escalas gráficas, o avaliador utiliza *check-lists* para quantificar o desempenho do funcionário. Listam comportamentos, adjetivos ou descrições e cada item contribui para a soma que indica o desempenho do avaliado (CHIAVENATO, 2005).

Os métodos modernos: Avaliação Participativa por Objetivos (APPO) e o *Feedback* de 360° surgem para suprir as limitações dos métodos tradicionais e buscam a participação efetiva do avaliado e a melhoria do desempenho.

O método APPO é democrático, participativo, envolvente e motivador. É constituído de seis fases: formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto o alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar objetivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua (CHIAVENATO, 2005).

O método do *Feedback* 360° foi desenvolvido com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal e não avaliar o desempenho pessoal. Esse método destaca a importância do *feedback* como fonte de informações e alimentação contínua de informações. Na avaliação 360°, o indivíduo é avaliado por seu superior, pelos seus pares, por si próprio e pelos clientes. Neste modelo existe efetivamente a comunicação, o comprometimento com os resultados obtidos, disposição para o aprendizado, valorização das relações humanas, uso das habilidades, exercício das competências que agregam valor, relação com os clientes e postura quanto à busca de soluções. Contribuindo para a criação de um ambiente favorável e principalmente para o melhor desenvolvimento organizacional (REIS, 2003).

1.4 Avaliação de Desempenho na Administração Pública

As primeiras diretrizes para aplicação de avaliação de desempenho na Administração Pública brasileira remontam a 1936 (Lei nº 284/36), e desde então a ferramenta vem sendo estudada e aperfeiçoada. A gestão pública orientada para a busca de resultados vê na Gestão do Desempenho uma aliada para o alcance dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento dos seus colaboradores.

A aplicação de Sistemas de Avaliação de Desempenho na Administração Pública não é uma prática recente, no entanto, essa ferramenta ganhou mais destaque e passou a ser mais utilizada quando houve a vinculação, por parte da Administração Pública Federal, a determinados incentivos e punições. A avaliação de desempenho funcional passou a ser pré-requisito para progressão e promoção nas carreiras.

Na Administração Pública, por muito tempo o servidor nomeado em concurso público não precisava mais, após três anos de efetivo exercício, se preocupar com seu desempenho no cargo, considerando que de acordo com o art.41 da Constituição Federal de 1988, os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público alcançam a estabilidade após esse período, estágio probatório. Com a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, § 1º do art.41 da CF, o servidor estável poderá perder o cargo: em virtude de sentença transitada em julgado, por intermédio de processo administrativo em que lhe seja assegurada a ampla defesa e por meio de procedimento de Avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar, que assegura ampla defesa ao servidor.

Segundo Abbad (1991), os sistemas de avaliações de desempenho, de uma forma geral, são bem aceitos nas organizações e a sua utilidade é também reconhecida. A autora discorre sobre a dificuldade que os administradores e a Gestão de Pessoas encontram no serviço público federal, quando estão tratando com a avaliação de desempenho. Essa dificuldade está na impossibilidade de implantar políticas de incentivos e de desenvolvimento de carreira para os servidores. Para Abbad, as políticas governamentais não permitem gratificar os servidores devidamente. O contexto descrito pela autora, como citado acima, refere-se ao período anterior à década de 90. Pode-se afirmar que a partir da década de 90, surge uma preocupação do governo federal no sentido de adotar políticas de recursos humanos vinculando desempenho com remuneração (BRASIL, 2002).

Palvarini (2009), no Guia Referencial de mensuração do desempenho na Administração Pública, propõe um modelo para mensuração do desempenho: a cadeia de valor e as seis dimensões do desempenho, os 6ES. A cadeia de valor e os 6ES do desempenho possuem dimensões que compõem seis categorias básicas de indicadores, a saber: efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade.

De uma forma geral os indicadores de desempenho fornecem informações sobre essas categorias fundamentais na gestão pública e apontam o grau de melhoria na gestão. Segundo o autor, a avaliação de desempenho está entre os principais instrumentos para subsidiar os gestores e os dirigentes em suas decisões e escolhas. Palvarini destaca, ainda, a modernização da Administração Pública e a exigência em aperfeiçoar e buscar os níveis de esforços e resultados das organizações. O guia contribuiu para este trabalho, no sentido de dar ênfase ao momento de modernização por que passa a Administração Pública. Destaca-se como um excelente suporte para os gestores do serviço público.

1.5 A importância e os objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho funcional é a maneira pela qual se pode mensurar o grau de comprometimento e contribuição do servidor com a organização, podendo comparar os resultados obtidos com os objetivos e a expectativa da organização.

Segundo Chiavenato (2005,p. 224),

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho.

O autor fala sobre a importância do *feedback* para o crescimento das organizações e dos colaboradores. O caderno ENAP, que trata das Experiências da Administração Pública Federal com a Avaliação de Desempenho, lista alguns dos benefícios da implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) na organização. Um SAD pode ser um importante instrumento de diagnóstico e de gestão de desempenho, permitindo:

- Identificar os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados;
- Definir planos de ação para otimizar aspectos facilitadores e para transpor dificuldades existentes, relativos aos profissionais que desenvolvem os trabalhos, ao próprio trabalho, às condições produtivas e ao ambiente de trabalho, aos aspectos organizacionais e extraorganizacionais;
- Incrementar resultados, qualidade e produtividade organizacional;

- Integrar o planejamento estratégico e as metas organizacionais com metas individuais;
- Desenvolver ações integradas de gestão de pessoas, fornecendo subsídios para todas as políticas dessa área;
- Viabilizar o desenvolvimento dos profissionais;
- Fornecer subsídios para outras ações administrativas;
- Alavancar mudanças organizacionais e culturais;
- Promover o trabalho em equipe, entre outros.

A avaliação de desempenho funcional é um valioso instrumento de apoio na elaboração de diretrizes focadas na otimização do capital humano na organização. A base do seu sucesso está na implantação de sistema adequado, que leve em consideração as peculiaridades de cada organização. A implantação de um SAD deve estar intimamente interligada ao planejamento estratégico da organização, servindo como suporte para a política de gestão de pessoas. No Superior Tribunal de Justiça, a reformulação do Sistema de Avaliação de Desempenho é um dos projetos estratégicos da instituição, que consiste em;

- Modernização e ampliação do Sistema de Avaliação de Desempenho;
- Implementação de um modelo de avaliação de desempenho, como instrumento de gestão da carreira, extensível a todos os servidores e gestores do Tribunal, visando inclusive subsidiar decisão de ocupação de postos gerenciais.

1.6 O Sistema de Avaliação de Desempenho do Superior Tribunal de Justiça (STJ)

O Sistema de Avaliação de Desempenho do Superior Tribunal de Justiça tem como objetivo atender a uma exigência legal, com vistas a verificar a aptidão do servidor para o exercício das atribuições do cargo no estágio probatório e identificar os servidores aptos para promoção e progressão da carreira. Para a progressão, o servidor estará apto a essa vantagem se o seu resultado na avaliação de desempenho alcançar média igual ou superior a 70%, considerando todas as avaliações feitas no período. Isso equivale, na escala de 0 a 4, à média mínima de 2,8. Para a promoção, além de alcançar média igual ou superior a 70% nas avaliações de desempenho, é necessário cumprir 80 horas de treinamento (Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006), ou carga horária proporcional à quantidade de anos que ainda permanecer na classe. A Avaliação de Desempenho tem ainda como objetivos: subsidiar a unidade de Gestão de Pessoas e os gestores do STJ na identificação de aspectos que influenciam o desempenho individual e os resultados da unidade e facilitar o acompanhamento do próprio servidor, identificando possíveis dificuldades, a fim de buscar soluções para o contínuo crescimento profissional e pessoal.

O sistema tem como base legal a Lei 8112/90 e a Resolução nº 3 de 16 de abril de 2010. Recentemente, o Sistema de Avaliação de Desempenho do STJ passou por uma reformulação, visando atender melhor as necessidades da organização. A seguir, o quadro comparativo do antigo sistema com o atual. O quadro comparativo resume os objetivos e procedimentos da Gestão do Desempenho no STJ;

N	MUDANÇA	GD ANTIGO	GD NOVO
1	Acesso ao sistema GD.	O sistema era acessado somente na rede do STJ e por isso os servidores cedidos faziam a avaliação em formulário de papel.	Alem do acesso na rede do STJ, o novo GD é acessado também pela internet. Agora os servidores cedidos, assim como os licenciados farão a avaliação direta no sistema, o que transforma o processo 100 <i>on line</i> .
2	Fatores de Avaliação.	Avaliação era composta exclusivamente pelos fatores determinados na Lei 8.112/90.	Avaliação é composta pelos fatores determinados na Lei 8112/90 e ainda os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos necessários às atividades do STJ.
3	Quantidade de subfatores a serem avaliados.	A avaliação era composta por 18 subfatores fixos que eram somados a quantidade de subfatores do fator PRODUTIVIDADE.	A avaliação é composta por 20 subfatores no total, independentemente do cargo, para todos os servidores avaliados.
4	Auto-avaliação e avaliação feita pelo avaliador.	A avaliação era realizada pelo avaliador em conjunto com o servidor, mas somente o avaliador tinha acesso ao sistema para preencher o formulário avaliativo.	O avaliado realiza a auto-avaliação diretamente no sistema, com sua senha de rede. O avaliador realiza a avaliação do servidor, após o encerramento da auto-avaliação, com sua senha de rede.
5	Resultado da avaliação.	O resultado final era a média das avaliações feitas pelo avaliador.	O resultado final e a média ponderada da auto-avaliação e da avaliação feita pelo avaliador.
6	Relatório de avaliação individual.	Não havia relatório de Avaliação individual. O interessado solicitava o resultado a SEDEC.	Avaliador e avaliado podem consultar no GD o resultado da avaliação no momento em que terminar de lançar e gravar as notas no instrumento avaliativo, antes e depois de encerrar a avaliação.
7	Relatório de horas de treinamento	O servidor procurava a SEDEC para obter informações relativas ao quantitativo de horas de treinamento para promoção.	O servidor acompanha o quantitativo de horas de treinamento para promoção direto no GD.
8	Reabertura de Avaliação de Desempenho já encerrada.	O avaliador solicitava a SEDEC, por e-mail, a reabertura de Avaliação de Desempenho na situação ENCERRADA, quando necessário.	O avaliador solicita a SEDEC, por e-mail, a reabertura de Avaliação DE Desempenho desde que o servidor não tenha dado ciência no instrumento avaliativo. Uma vez que a avaliação encontre-se em situação de ENCERRADA, não é possível a sua reabertura para alteração das menções atribuídas.

9	Realização de avaliação pendente ou vencida após mudança de lotação ou de avaliados.	A SEDEC tinha que recadastrar a antiga lotação do servidor e/ou a novo avaliador para que a avaliação fosse realizada.	O servidor e o avaliador terão acesso automático à avaliação pendente ou vencida.
10	Prazo para ciência e encerramento automático da avaliação.	Não havia prazo estabelecido para o servidor dar ciência na avaliação encerrada pelo avaliador.	O servidor tem 15 dias, após o encerramento para dar ciência na avaliação realizada pelo avaliador. Findo esse prazo, o GD encerra automaticamente a avaliação.
11	Interposição de recurso.	O avaliado tinha até 10 dias uteis após a ciência na avaliação para interpor recurso.	O avaliado tem até 15 dias após a ciência na avaliação ou após o encerramento automático de avaliação pelo GD para interpor recurso.
12	Acompanhamento do processo de recurso.	O interessado entrava em contato com a SEDEC para acompanhar o andamento do seu processo.	O interessado acompanha o andamento do seu processo direto no GD.
13	Inclusão do avaliador substituto na avaliação.	O avaliador titular solicitava a SEDEC, por e-mail, a inclusão do avaliador substituto, quando necessário.	O avaliador titular cadastra diretamente no GD o nome do avaliador substituto, quando necessário.
14	Duração do estágio probatório.	Duração de 24 meses, com 3 etapas.	Duração de 36 anos, com 3 etapas.

Quadro 1 – Quadro comparativo do Antigo GD e o atual GD (Extraído da Cartilha do Sistema de Avaliação de Desempenho do STJ).

2 METODOLOGIA

2.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo adotou os critérios básicos propostos por Vergara (2007), que classificou os tipos de pesquisas quanto aos fins a que se destina (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista) e quanto aos meios de investigação (de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

A pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins a que se destina, como: descritiva, porque buscou conhecer as percepções e opiniões dos colaboradores. Quanto aos meios de investigação, pode ser classificada como: bibliográfica e de campo. Porque está fundamentada na revisão bibliográfica atinente ao tema e porque necessitou de levantamento e coleta de dados. Pode ser classificada também como: Estudo de caso, porque teve como objetivo principal estudar o caso da Secretaria Judiciária na aplicabilidade do Sistema de Avaliação de Desempenho.

2.2 População e amostra

O estudo de caso foi realizado no segundo semestre de 2010 na Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça. O STJ é órgão integrante do poder judiciário federal, criado pela Constituição Federal de 1988. É a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o país, seguindo os princípios constitucionais e a

garantia à defesa do Estado de Direito. Sua competência está prevista no art. 105 da Constituição Federal.

A Secretaria Judiciária é uma unidade de apoio às atividades fins do STJ. Suas principais atividades consistem em: desenvolver as atividades de protocolo judicial, autuação, classificação e encaminhamento de feitos, processamento de petições, execução judicial, remessa de processos ao destino e informação processual.

Na data da pesquisa, a Secretaria Judiciária tinha lotados no seu quadro de pessoal, 194 servidores. A pesquisa foi aplicada a um universo de 50 servidores, que totaliza 25,77% dos servidores da unidade.

2.3 Instrumento da pesquisa quantitativa

Foi aplicado um questionário para coleta de dados, dispostos sob a forma de afirmativas, em que os servidores deveriam assinalar algum grau de aplicabilidade ou não aplicabilidade. O questionário, instrumento que se encontra no apêndice, versava sobre o tema: Avaliação de Desempenho Funcional. Para a elaboração dos questionamentos foram observadas as sugestões de Marconi e Lakatos (2005) que afirmam que “o vocabulário deve ser claro, objetivo, preciso e a linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade”.

Por ser de fácil aplicação, optou-se pela utilização de uma escala *Likert*, constituída de cinco pontos que varia de 1(não se aplica de modo algum) a 5 (aplica-se totalmente). A escala de *Likert*, proposta por Rensis Likert em 1932, é uma escala onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas

também a informarem qual o seu grau de concordância / discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. Era solicitado ao respondente que assinalasse o grau que melhor correspondia a sua percepção e opinião.

2.4 Procedimentos de coleta de dados

Os questionários foram aplicados aos servidores da Secretaria Judiciária por meio de formulário impresso. O instrumento de pesquisa foi entregue pessoalmente aos participantes, com uma breve explicação dos objetivos da pesquisa. Foram entregues 50 questionários e todos foram recolhidos preenchidos corretamente.

Foram colhidos os dados acerca da Secretaria Judiciária e do Sistema de Avaliação de Desempenho do STJ no próprio *site* do STJ, todo o material está disponibilizado na *intranet* do tribunal.

2.5 Análise dos dados obtidos nos questionários

Para maior clareza na exposição dos resultados, a análise foi feita pelos percentuais obtidos, considerando graus baixos, médios e altos de aplicabilidade e não aplicabilidade dos itens do questionário aplicado àquela Secretaria, quanto às práticas adotadas a Avaliação de Desempenho Funcional.

Os dados relativos à caracterização dos servidores, quanto ao grau de escolaridade e o tempo de serviço no Superior Tribunal de Justiça, também foram processados por percentuais.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira parte dos resultados obtidos na pesquisa representa a caracterização dos servidores que colaboraram com o presente trabalho. A pesquisa os identificou por grau de escolaridade e tempo de serviço na instituição. O grau de instrução pode interferir no conhecimento das políticas de gestão de pessoas e na efetiva participação das mesmas, visto ser a avaliação de desempenho funcional, uma ferramenta relativamente nova. O tempo de casa pode interferir na assimilação da cultura organizacional, missão e valores da organização.

TABELA 1- Grau de escolaridade dos servidores

Variável	Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Grau de escolaridade	Ensino básico	1	2%
	Ensino médio	7	14%
	Ensino superior	25	50%
	Especialização	17	34%
	Mestrado	0	0%
	Doutorado	0	0%
Total		50	100%

TABELA 2 -Tempo de serviço na instituição

Variável	Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Tempo de serviço no STJ	3 a 5 anos	8	16%
	5 a 10 anos	20	40%
	10 a 15 anos	8	16%
	15 a 20 anos	5	10%
	20 a 25 anos	5	10%
	25 a 30 anos	2	4%
	30 a 35 anos	2	4%
Total		50	100%

Participaram da pesquisa, analistas e técnicos judiciários. Verificou-se que o quadro de servidores desta secretaria é altamente qualificado, considerando a exigência de ensino médio para os técnicos e ensino superior para os analistas. Os servidores que possuem apenas o ensino básico, representando a minoria, são servidores que entraram para o quadro do STJ, antes da estruturação da carreira.

Com relação à variável “tempo de casa” nota-se um quadro de servidores relativamente novo na organização. Do total da amostra estudada, 56% têm menos de dez anos na organização. Esse resultado representa inovação para a Administração Pública, visto ser esta uma geração mais envolvida com os valores organizacionais.

A tabela 3 apresenta a segunda parte dos resultados da pesquisa, que se refere às opiniões dos servidores quanto ao tema relacionado especificamente ao estudo. Os resultados estão dispostos em percentual, foram somados os percentuais dos graus 1 e 2 da escala para compor o grau baixo, o grau 3 corresponde ou grau médio e os graus 4 e 5 foram somados para comporem o grau alto.

TABELA 3 – Questionamentos em percentuais baixos, médios e altos de aplicação
Grau de aplicabilidade

Questionamentos		Baixo	Médio	Alto
A	Os avaliadores são imparciais na avaliação de desempenho dos servidores.	10%	56%	34%
b	Os objetivos e metas do setor de trabalho são passados claramente aos colaboradores.	40%	38%	22%
c	A avaliação de desempenho funcional é mera formalidade para concessão de progressão.	22%	26%	52%
d	Um dos objetivos da avaliação de desempenho funcional é aperfeiçoar o desempenho individual e institucional.	54%	22%	24%
e	As opiniões dos colaboradores são consideradas no dia-a-dia do trabalho.	56%	28%	16%
f	As tomadas de decisões são compartilhadas com a equipe de trabalho.	64%	22%	14%
g	A auto-avaliação é um instrumento importante no processo de avaliação de desempenho funcional.	62%	8%	30%
h	O avaliado recebe <i>feedback</i> do seu desempenho.	66%	20%	14%
i	É dispensado tempo suficiente para acompanhar as atividades dos servidores.	70%	18%	12%

Na opinião de 56% dos servidores, os avaliadores só conseguem ser mediamente imparciais na avaliação de seus colaboradores, 10% acham que há baixa imparcialidade e 34% concordam que haja imparcialidade no processo. Os resultados

demonstram que os avaliadores, em sua maioria, agem corretamente, seguindo as recomendações da Gestão de Pessoas do STJ e os critérios das políticas de recursos humanos. Verifica-se que a parcialidade nas avaliações quase não acontece. O avaliador tem sempre que buscar ser imparcial nas suas avaliações, evitando o chamado efeito *halo*. Segundo Chiavenato (2005), o efeito *halo* é a tendência que um avaliador imprime no processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza. A imparcialidade é garantia de que a justiça e a ética serão observadas, e a avaliação de desempenho servirá de instrumento para o crescimento em conjunto.

Os colaboradores foram questionados se os objetivos e metas do setor de trabalho são passados com clareza. Segundo a percepção dos servidores, o grau com que isso ocorre é baixo e médio, apenas 22% dos entrevistados concordam que efetivamente isso acontece. Essa situação demonstra que há falhas no processo de comunicação entre gerentes e servidores, e que essa prática necessita ser melhorada. Uma das orientações da Gestão de Pessoas do STJ, é que o avaliado saiba qual o desempenho esperado pela organização. O avaliador deverá esclarecer ao servidor o parâmetro de desempenho esperado a ser desenvolvido. Para que a Avaliação de Desempenho Funcional cumpra os seus objetivos é imprescindível que haja clareza e objetividade quanto às metas e objetivos de cada unidade de trabalho.

Buscou-se investigar o grau de comprometimento da Secretaria Judiciária no uso da ferramenta, uma vez que o SAD está atrelado ao planejamento estratégico do STJ e visa contribuir para o alcance de metas. Sendo necessário que a ferramenta seja aplicada

com a finalidade que foi elaborada e implementada. A afirmação de que a avaliação de desempenho funcional é mera formalidade para concessão de progressão funcional, obteve um alto grau de aplicabilidade. Do total da amostra estudada, 52% concordam que a avaliação de desempenho é mera formalidade e 26% acreditam que o grau de aplicabilidade dessa prática é médio. Esse resultado mostra que apesar da divulgação do SAD e do trabalho desenvolvido pela Gestão de Pessoas do STJ, esta unidade ainda não consegue vislumbrar a potencialidade da ferramenta e sua importância para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Com toda divulgação, por parte da Gestão de Pessoas do STJ, para esclarecer aos avaliadores e aos avaliados quanto aos procedimentos de avaliação, sua aplicação ainda é feita de forma incorreta e inadequada. A avaliação de desempenho ainda é vista como processo unilateral e burocrático, deixando de gerar o seu real objeto: o crescimento profissional e o desenvolvimento institucional. Os resultados obtidos com os Sistemas de Avaliação de Desempenho vêm sendo objeto de discussão e reflexão, devido à dificuldade em se criar mecanismos que amenizem as falhas na sua aplicação, sem que consigam desassociar sua verdadeira finalidade e passem a ser utilizados, não apenas como forma de se obter progressão na carreira. O pensamento ideal seria de que a Avaliação de Desempenho Funcional é consequência e não finalidade para a promoção.

O desafio da Administração Pública é encontrar uma maneira moderna e eficiente de avaliar, através de um instrumento que identifique talentos e proporcione melhorias à organização e a seus funcionários. De acordo com Macedo (2007), na maioria das vezes as pessoas fazem o que se espera delas e não superam expectativas porque não tem informações suficientes e clareza nos processos. O importante é que a avaliação

desenvolvida num órgão público como o STJ, ou mesmo em empresas privadas, não só avalie as pessoas, mas também interfira e mude culturas estabelecidas e enraizadas.

A pesquisa quis saber se dentre os objetivos da Avaliação de Desempenho Funcional, o aperfeiçoamento do desempenho individual e institucional, era um deles. Segundo o resultado obtido, esse conceito quase não se aplica a Secretaria Judiciária. 54% dos servidores afirmam que a avaliação de desempenho não é feita com esse objetivo. Apenas 24% acreditam ser esse um dos objetivos da avaliação de desempenho. Essa questão está diretamente relacionada ao conhecimento da ferramenta. Isso demonstra a necessidade de formação dos avaliadores, por ser uma prática nova, ainda é comum a resistência dos gestores, que tem formação em outras áreas, em lidar com esta ferramenta.

Para Francisco Lacombe (2003) existem duas finalidades principais em qualquer tipo de método utilizado para avaliação de desempenho, que são a finalidade de melhorar o desempenho da pessoa na posição atual e ainda, proporcionar informações ao setor de recursos humanos e chefias superiores para decisões sobre aproveitamento e carreira do funcionário. Pode-se afirmar que avaliação de desempenho é mais que um simples recurso que auxilia na observação do comportamento e na mensuração dos resultados alcançados pelo indivíduo. A avaliação de desempenho constitui um sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas a longo prazo.

Marras (2000) afirma que com as informações obtidas no processo de avaliação funcional, é possível desenvolver políticas de desenvolvimento das pessoas e da própria instituição.

A pesquisa quis saber, ainda, se as opiniões dos colaboradores são consideradas, se a gestão participativa é uma prática da Secretaria. Os resultados apontam ser essa uma prática rara. Apenas 16% dos servidores concordam plenamente ser essa uma prática da Secretaria Judiciária. O fato de desconsiderar o conhecimento dos servidores, são traços de uma gestão tradicional, que desmotiva e barra o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores. Outra variável que demonstra a sobrevivência do modelo tradicional burocrático está relacionada à tomada de decisões e o seu compartilhamento com a equipe de trabalho. Segundo a opinião dos servidores, 64% da amostra estudada, esta não é uma prática adotada pelos gestores da Secretaria Judiciária. A sobrevivência dessas práticas demonstra que ainda existem resquícios de uma cultura paternalista e retrógrada na Administração Pública e que não condiz com os novos direcionamentos e estrutura da Administração Gerencial.

Quanto à prática da auto-avaliação, 62% afirmam que o grau de aplicabilidade é baixo ou inexistente. No STJ, a auto-avaliação é uma das etapas do processo de avaliação de desempenho, tanto o manual quanto as orientações da gestão de pessoas são claros e objetivos quanto a esse procedimento. Pular essa etapa compromete a qualidade e os resultados da avaliação. Os resultados da pesquisa apontam para a coexistência das duas práticas, uma vez que 30% concordam ser essa uma prática da Secretaria. Por tratar-se de uma unidade com seções distintas e avaliadores distintos, é possível a coexistência das duas práticas. No entanto, os resultados apontam para a predominância da ausência da auto-avaliação.

Para Chiavenato (2005), o ideal seria se cada indivíduo avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns critérios a fim de evitar a subjetividade

implícita no processo. Todo indivíduo pode e deve avaliar o seu próprio desempenho, a fim de alcançar metas e resultados esperados e de superar suas expectativas. Em muitas empresas a auto-avaliação tem sido implementada e proporcionado excelentes resultados.

Outro fator que merece muita atenção no processo de avaliação é a troca de *feedback*, essa retro-alimentação é de suma importância. Quanto à troca de *feedback*, 66% afirmam que os avaliados não recebem *feedback*, sendo está uma prática com baixo grau de aplicabilidade. Apenas 14% afirmam com certeza que os avaliados recebem *feedback*.

Reis (2003) destaca a importância do *feedback* como fonte de informações ou obtenção de dados de conhecimento ou alimentação contínua de informações. O importante é que o avaliado receba o *feedback* do avaliador. Desta forma, ele poderá avaliar suas atitudes e mudar seu comportamento.

A Gestão de Pessoas do STJ elaborou um guia para orientar os avaliadores, dentre as orientações, encontra-se a conduta esperada do avaliador quanto à prática do *feedback* no processo de avaliação. De acordo com as orientações, um dos principais objetivos do *feedback* é o alinhamento dos colaboradores aos objetivos institucionais, adequando comportamentos e contribuindo para o alcance de metas. Para tanto, torna-se essencial o comprometimento com o exercício do diálogo aberto e franco, por meio do *feedback*. O avaliador deve apontar apenas as condutas modificáveis, não deve insistir em comportamentos que não podem ser alterados. O *feedback* deve ocorrer em tempo e local adequados, quando há maior possibilidade de ser aceito. Deve mencionar fatos concretos e fugir de generalizações, o avaliador deve referir-se ao comportamento e não a pessoa em si, o *feedback* não pode ser um julgamento da conduta do avaliado, o emissor deve descrever o que observou, sem fazer disso uma avaliação.

De acordo com Gillen (2000), a postura adotada por parte da liderança será responsável pelo fracasso ou sucesso do *feedback*. O autor frisa a importância de se estabelecer um comportamento adequado que favoreça a troca e torne a prática produtiva. As pessoas costumam temer o *feedback* por não ser confortável que suas falhas sejam expostas, o avaliador precisa conduzir a situação de modo a torná-la um diálogo aberto onde se busca revisar metas e buscar soluções.

Outro fato que compromete a qualidade e a profundidade de uma avaliação é o tempo dispensado para acompanhar e observar o avaliado. Da amostra estudada, 70% afirmam que não é dispensado tempo suficiente para acompanhar os servidores nas suas rotinas de trabalho. O fato de não conhecer o trabalho desenvolvido pelo servidor, pode gerar uma avaliação totalmente errônea quanto o real desenvolvimento do avaliado, tanto para melhor quanto para pior. Muitos avaliadores ainda conservam a visão da avaliação de desempenho como uma obrigação administrativa, a ela dedicando tempo e atenção insuficientes para seu bom funcionamento.

CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi conhecer a percepção dos servidores, quanto ao processo de Avaliação de Desempenho Funcional aplicado aos servidores da Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça. O estudo revelou a coexistência de práticas ultrapassadas com práticas modernas. Num primeiro momento pode parecer improvável, mas pela estrutura organizacional da Secretaria, pode-se concluir ser possível. Contudo, observa-se a predominância de práticas de uma gestão tradicional.

É oportuno ressaltar alguns procedimentos que seriam adequados à Gestão de Pessoas do STJ, em função dos resultados da pesquisa, tais como a realização de eventos de sensibilização, buscando estimular os gerentes para o processo de avaliação de desempenho e a efetivação de atividades com o objetivo de capacitá-los a utilizarem a ferramenta.

A pesquisa verificou que a Gestão de Pessoas do STJ tem se empenhado na implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho moderno e que atende as necessidades da organização. No entanto, tem encontrado barreiras na sua aplicabilidade por parte dos avaliadores.

A expectativa é de que este estudo ofereça contribuições ao debate teórico e prático em torno do tema, e que de alguma forma contribua para a melhoria e o aperfeiçoamento do Sistema de Avaliação de Desempenho do STJ.

Faz-se necessário, portanto, que a Administração Pública dedique o máximo de atenção, de forma a eliminarem ou reduzirem a um mínimo, as distorções na aplicabilidade

da Avaliação de Desempenho Funcional de seus servidores. A fim de utilizar a ferramenta de maneira adequada e eliminar as práticas ultrapassadas de gestão e administração de pessoal.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. *Sistemas de avaliação de desempenho: opinião de avaliadores e avaliados*. 1991. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia. Brasília, 1991.

ALMEIDA, Fernando Neves de . *Avaliação de Desempenho para Gestores* . Lisboa : McGraw-Hill, 1996.

BARBOSA, L. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL, *Constituição* (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 1988. Da nova redação ao art. 41 da Constituição Federal, alterando parágrafo.

BRASIL, Presidente, 1995 – (F.H. Cardoso), *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, 1995.

CARVALHO, Antonio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo. *Administração de Recursos Humanos*. Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DRUCKER, Peter F. *Fator Humano e Desempenho – O melhor de Peter sobre a administração*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ENAP, Cadernos. *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*. Brasília: ENAP, 2000

GILLEN, Terry. *Avaliação de Desempenho*. Tradução André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: Princípios e Tendências*. 1.Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

LEVINSON, Harry. *Avaliação de que desempenho? In: VROOM, Victor (Org). Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LUCENA, Maria Diva de Salete. *A avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos, do operacional ao estratégico*. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

McGREGOR, Douglas. *Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho*. In: VROOM, Victor (Org). *Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAVALRINI, Bruno. *Guia Referencial do Desempenho na Administração Pública*. In: III Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2010.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 7.ed. São Paulo: LTr, 1999.

REIS, Germano Glufke. *Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. , 2.ed. São Paulo: Atlas. 2003.

RIBEIRO, G. *Avaliação de desempenho: instrumento de dominação ou de gestão organizacional?* 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília.

RUMMER, G.; BRACHE, A. P. *Melhores desempenhos das empresas – Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia..* 2.Ed. Tradução de Kátia Aparecida Roque. Makron Books, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. *Começando a definir a metodologia: Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – Questionário utilizado para pesquisa.

Prezado (a) Colega,

Trata o presente instrumento de uma pesquisa do “Curso de Gestão e Administração Pública”, oferecido pelo Superior Tribunal de Justiça – STJ, em parceria com o Centro Universitário de Brasília - UNICEUB.

Você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotadas na Avaliação de Desempenho Funcional. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza a **sua organização**, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1 - Não se aplica de modo algum	2 - Pouco se aplica	3 - Aplica-se razoavelmente	4 - Aplica-se bastante	5-Aplica-se totalmente
---------------------------------	---------------------	-----------------------------	------------------------	------------------------

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na organização e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Os dados serão analisados de forma a preservar o anonimato dos participantes.

NA ORGANIZAÇÃO EM QUE EU TRABALHO:

a)	Os avaliadores são imparciais na avaliação de desempenho dos servidores.	1	2	3	4	5
b)	Os objetivos e metas do setor de trabalho são passados claramente aos colaboradores.	1	2	3	4	5
c)	A avaliação de desempenho funcional é mera formalidade para concessão de progressão.	1	2	3	4	5
d)	Um dos objetivos da avaliação de desempenho funcional é aperfeiçoar o desempenho individual e institucional.	1	2	3	4	5
e)	As opiniões dos colaboradores são consideradas no dia-a-dia do trabalho.	1	2	3	4	5
f)	As tomadas de decisões são compartilhadas com a equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
g)	A auto-avaliação é um instrumento importante no processo de avaliação de desempenho funcional.	1	2	3	4	5
h)	O avaliado recebe <i>feedback</i> do seu desempenho.	1	2	3	4	5
i)	É dispensado tempo suficiente para acompanhar as atividades dos servidores.	1	2	3	4	5

Grau de Escolaridade

() Ensino básico () Ensino médio () Bacharelado () Especialização
() Mestrado () Doutorado

Tempo de casa

() de 3 a 5 anos () de 5 a 10 anos () de 10 a 15 anos () de 15 a 20 anos

() de 20 a 25 anos () de 25 a 30 anos () de 30 a 35 anos

Obrigada pela colaboração!